



Partes Interessadas

Não é nenhuma novidade que graças ao desenvolvimento da comunicação (falada, escrita e gestual) que construímos nossa civilização, perpetuamos nossa memória como espécie e pudemos conversar, desenvolver as línguas faladas e escritas no mundo e claro, junto com nosso intelecto pudemos desenvolver a tecnologia e passarmos uns aos outros como utilizá-la.

Controvérsias à parte, é bastante natural concluirmos que passamos grande parte de nossas vidas se comunicando, portanto, no gerenciamento de projetos a área de comunicação não poderia ser diferente. Alguns autores referem-se a ela como a área de projeto onde mais passamos nosso tempo executando-a, ou seja, 90% do tempo um gerente de projeto despende se comunicando, o que é muito necessário, afinal uma comunicação mal-entendida ou uma informação passada de forma errada pode gerar problemas, tirar a adesão de partes interessadas e em alguns momentos de nossa história humana gerar guerras ou conflitos.

Ainda hoje, é uma área do conhecimento em gerenciamento de projetos relegada em detrimento da ditadura do escopo, tempo, custos e qualidade. Porém, sem ela, nenhuma das outras 9 áreas do conhecimento funcionariam. Começamos a nos comunicar muito antes do próprio projeto existir. Usamos essa comunicação para expor nossas ideias, propagar boas e más novas e acima de tudo, influenciar.

No momento de elaborar um plano de comunicação, pense em fazer coletivamente, pois quanto mais pessoas participarem melhor.



Segundo MONTES (2017, p.1), o gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada.

Sem essa comunicação, é possível que os esforços sejam duplicados por várias pessoas ou equipes envolvidas no projeto, que metas e marcos importantes possam ser perdidos, que recursos sejam mal alocados ou que o escopo do projeto comece a se afastar do reino do que era originalmente pretendido. O resultado é que os projetos podem ser paralisados ou pior: falhar completamente.

Importante você saber os tipos de comunicação que podemos utilizar durante o gerenciamento do projeto de forma a que elas não sejam um tipo de "gesso", mas lhe permitam escolha.

Perspectiva do Projeto:

- A comunicação interna, normalmente se refere à troca de informações que ocorre entre indivíduos que estão trabalhando ativamente em um projeto, ou seja, o gerente de projeto e o time. Geralmente é caracterizado pela discussão detalhada que acontece durante o planejamento ou resolução de problemas do projeto.

- A comunicação externa refere-se ao fluxo de informações entre os membros de um time e as principais partes interessadas que não fazem parte diretamente do projeto. Isso pode envolver executivos, C-level, coordenadores departamentais, a imprensa, agências reguladoras governamentais, terceiro setor, clientes externos e usuários de produtos ou serviços, sem esquecer as redes sociais. Como essa comunicação é voltada para indivíduos que não estão trabalhando diretamente em um projeto, geralmente é mais formal em comparação com as comunicações internas.

Perspectiva Organizacional:



- A comunicação vertical ocorre entre indivíduos que operam em diferentes níveis hierárquicos dentro de uma organização e às vezes é chamada de comunicação "para cima" ou "para baixo".

- A comunicação ascendente pode envolver um membro da equipe do projeto atualizando o gerente do projeto sobre um obstáculo específico que está atrapalhando a conclusão de uma tarefa, ou a comunicação do gerente do projeto com seu superior sobre o andamento do projeto.

- A comunicação descendente funciona na direção oposta, como quando o gerente de projeto atribui tarefas a indivíduos em sua equipe.

- A comunicação horizontal é a comunicação que ocorre entre pares e colegas, como quando uma equipe se reúne para uma reunião SCRUM diária ou stand up para alinhar quais tarefas serão concluídas.

- A comunicação diagonal é normalmente limitada a negócios e instituições com mais complexidade organizacional e se refere à comunicação que ocorre entre indivíduos em diferentes divisões funcionais ou departamentos dentro da organização.

Perspectiva Protocolar

- Comunicações informais são internas, por exemplo, e-mails, contatos, reuniões não planejadas, geralmente é crua, não culta e não polida.

- Comunicações formais são vistas mais como produtos a serem consumidos. Relatórios, comunicados à imprensa e apresentações para as principais partes costumam ser mais bem produzidas e bem planejadas.

Perspectiva do Canal

- Refere ao canal ou meio pelo qual a comunicação é transmitida ou entregue. Incluem comunicação verbal, não verbal, presencial, rem

O gerenciamento das comunicações envolve a coleta, criação, distribuição, armazenamento, recuperação e gerenciamento de informações do projeto. Técnicas, tecnologias e métodos eficazes precisam ser usados. As expectativas das partes interessadas são importantes ao gerenciar as comunicações. O processo também deve facilitar as partes interessadas a responder com feedback, pedir informações ou esclarecimentos adicionais.

Tenha foco na sua forma de se expressar, a linguagem é importante assim como a expressão, se preocupe em desenvolvê-las.

- Competência de comunicação: clareza de informações, compartilhamento, demonstração de liderança e relacionamento durante as comunicações.

- Feedback: inclui orientação ou respostas durante a negociação.

- Não verbal: linguagem corporal e gestos, expressões faciais e contato visual, características de voz, técnicas avançadas como espelhamento.

- Apresentações: para um grupo de pessoas.

Além disso, muito cuidado com a forma de agir, aqui vão algumas dicas preciosas:

- Reuniões recorrentes devem ser agendadas com antecedência. A reunião com a equipe deve ser regular, porém não precisa ser frequente.

- Cada reunião deve ter um propósito e uma agenda específicos e não deve ser longa, mínimo de 10 minutos, máximo de 40 minutos.

- A agenda/pauta deve ser distribuída aos participantes da reunião antes da reunião, assim todos poderão se preparar e levar o que importa.

- A equipe deve seguir a agenda durante a reunião (é mandatório), deve-se chamar atenção ao foco do time quando as derivações ocorrerem.

- Os membros da equipe e os participantes da reunião devem saber seu papel nas reuniões de antemão, (incluindo quem será o facilitador, quem fará o registro, mesmo que a reunião seja remota e gravada, síntese é o segredo da reunião (ninguém assiste um vídeo de reunião de 60 minutos).

- Tenha um timer para reunião, isso dá senso e foco aos participantes. Terminou, terminou!

- Tenha em mente sempre e sempre fazer reuniões com e para o público certo.

- A facilitação eficaz é exigida pelo gerente de projeto para presidir e as regras devem ser mantidas em vista para todos. (eu coloco em um quadro em letras grandes fixado na sala de reunião, na época do presencial funcionava excelentemente bem).

- Para cada ação, o proprietário da ação e a data de entrega a ser a[illegible]da na ata da reunião a ser documentada e publicada. Use o 5W2H (O quê? Quem? Quando? Onde? Por quê? Quanto? e Quanto Custa?).

Precisamos falar dos recursos de um projeto.

Recursos humanos: os funcionários são essenciais, pois são os responsáveis pelas tarefas que irão facilitar o desenvolvimento do projeto. Eles podem ser recrutados interna ou externamente e podem trabalhar em todo o processo ou em uma base ad hoc. Como os funcionários têm o conhecimento e o know-how, é crucial que você, o gerente de recursos, faça uma seleção completa e bem planejada da equipe para garantir que os membros sejam adequados e qualificados para o projeto em questão.

Recursos materiais: esses tipos de recursos incluem bens materiais, como matérias-primas, máquinas, ferramentas, espaço, equipamentos, software, hardware, propriedade etc. Alguns desses recursos podem já ser propriedade da empresa, enquanto outros podem precisar ser adquiridos com parte do orçamento do projeto.

Recursos financeiros: referem-se ao orçamento total do projeto e devem ser definidos no início do projeto pelos seus patrocinadores. Seus recursos financeiros incluem a remuneração dos membros da equipe, o investimento em recursos materiais e outras despesas circunstanciais. É extremamente útil que, uma vez envolvidos no projeto, os gerentes de projeto aconselhem os patrocinadores sobre como ter uma abordagem realista de todo o custo do projeto e seus objetivos.

Recursos de tempo: Seus recursos de tempo referem-se ao tempo destinado à realização de cada tarefa. Seu cronograma depende do cronograma e da

disponibilidade de recursos humanos; portanto, é importante ter um planejamento excelente para atingir cada marco dentro do prazo.

Seguindo em frente, gostaria de expor sobre recursos humanos. Afinal, sua equipe é um dos recursos mais importantes dentro de um projeto, bem como um dos recursos mais desafiadores para os gerentes. Portanto, aqui estão cinco etapas para gerenciar seus recursos humanos com mais eficiência:

- Saiba quais habilidades você precisa. Saber de quais pessoas você precisa para o projeto facilitará o planejamento de recursos. Portanto, pense bem sobre que tipo de tarefas seu projeto requer e, portanto, quais habilidades são obrigatórias para a conclusão do projeto.

- Lidere e organize sua equipe. Certifique-se de que todos conheçam os objetivos, suas responsabilidades no projeto e seus papéis. Então, você terá que registrar isso em uma programação detalhada, onde cada pessoa terá uma tarefa e um tempo alocado para fazer sua parte com êxito.

- Incentive-os a participar. Não se esqueça que sua equipe traz o conhecimento e o know-how. É altamente benéfico quando eles se envolvem no planejamento do projeto e na tomada de decisões, pois isso adiciona sua experiência ao processo e fortalece seu compromisso com o projeto.

- Use uma ferramenta de gerenciamento de projeto. Em minha experiência, essas ferramentas podem ajudá-lo a ficar de olho na carga de trabalho e no progresso de todos. Uma ferramenta mostrará imediatamente se há um desequilíbrio durante o processo e permitirá que você coloque tudo em seu lugar rapidamente.



Forneça feedback. A interação entre você e sua equipe é fundame
Estejam eles tendo sucesso ou falhando na conclusão de uma tarefa, eles precisam que você esteja presente para aconselhá-los, resolver problemas se necessário e oferecer-lhes apoio. O trabalho conjunto certamente otimizará o desempenho do projeto. (COLLAZO, 2021, p.3,4)

Lembre-se que, acima de tudo, o gerente de projeto monitora o desempenho, oferece feedback, resolve conflitos e elimina obstáculos para otimizar o desempenho.

Pessoas envolvem mais que os recursos humanos do projeto, outras pessoas importantes estão presentes e influenciam pesadamente o projeto, são elas os stakeholders, ou seja, as partes interessadas.

Quais são as principais partes interessadas que um gerente de projeto deve se preocupar:



Alta Administração: pode incluir o presidente da empresa, vice-presidentes, diretores, gerentes de divisão, o comitê operacional corporativo e outros. Essas pessoas direcionam a estratégia e o desenvolvimento da organização.



Equipe do Projeto: é composta por pessoas dedicadas ao projeto ou emprestadas em regime de meio período. Você precisa fornecer liderança, direção e, acima de tudo, apoio aos membros da equipe enquanto eles realizam suas tarefas. Trabalhar em estreita colaboração com a equipe para resolver problemas pode ajudá-lo a aprender com a equipe e construir relacionamentos.



Seu gerente ou diretor: manter seu gerente informado ajudará a garantir que você obtenha os recursos necessários para concluir seu projeto. Se algo der errado em um projeto, é bom ter um superior compreensivo, empático e solidário para defender você, se necessário. Ao apoiar seu gestor, você descobrirá que ele o apoiará com mais frequência.



Seus pares: Os pares funcionais são pessoas que estão no mesmo nível que o gerente de projeto na organização, e podem ou não estar na equipe do projeto. Essas pessoas também terão interesse no produto. No entanto, eles não terão nem as responsabilidades de liderança nem a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso do projeto que você tem.



Gestores de Recursos: os gerentes de projeto estão na posição de pedir recursos emprestados, outros gerentes controlam seus recursos. Portanto, seus relacionamentos com as pessoas são especialmente importantes. Se o relacionamento for bom, eles podem conseguir adquirir de forma consistente a melhor equipe e os melhores equipamentos para seus projetos. Se os relacionamentos não forem bons, eles podem descobrir que não são capazes de obter boas pessoas ou equipamentos necessários para o projeto.



Clientes internos: são indivíduos dentro da organização que são clientes de projetos que atendem às necessidades de demandas internas. O cliente detém o poder de aceitar ou rejeitar seu trabalho. No início do relacionamento, o gerente de projeto precisará negociar, esclarecer e documentar as especificações e entregas do projeto. Após o início do projeto, o gerente de projeto deve ficar atento às preocupações e problemas do cliente e mantê-lo informado.

- Cliente externo: são os clientes, sim isso mesmo, quando os projet podem ser comercializados para clientes externos. No caso da Tesla ou Gerdau, por exemplo, os clientes externos seriam os compradores dos automóveis ou do aço. Além disso, se você estiver gerenciando um projeto em sua empresa para a Embraer, por exemplo, ela será seu cliente externo.

- Governo: Os gerentes de projeto que trabalham em certos ambientes fortemente regulamentados terão que lidar com órgãos reguladores e departamentos do governo. Isso pode incluir todos ou alguns níveis de governo, desde municipal, estadual, federal ou até mesmo internacional.

- Terceiros, Empreiteiros, subcontratados e fornecedores: Há momentos em que as organizações não têm o conhecimento ou os recursos disponíveis internamente e o trabalho é terceirizado ou terceirizado. Gerenciar contratados ou fornecedores requer muitas habilidades necessárias para gerenciar membros da equipe do projeto em tempo integral.

Em projetos, quais são os maiores desafios de lidar com as partes interessadas?

- As partes interessadas têm múltiplas prioridades, são constrangidas pelo tempo, as oportunidades são limitadas. As partes interessadas são mais propensas a ganhar tempo se perceberem o projeto como relevante para eles e há um propósito claro para o engajamento.

- As pessoas mudam o tempo todo – tanto as partes interessadas quanto os membros da equipe do projeto. Infelizmente, isso é algo com que temos

que conviver e não há “bala de prata”. Temos que garantir que dediquemos tempo suficiente para revisitar nossas listas de stakeholders e garantir que elas estejam atualizadas. Na minha opinião, é por isso que os projetos precisam de recursos de comunicação dedicados para ajudar nisso.



Parece muito esforço quando é um projeto curto. É possível sobre projetar o processo de stakeholders com muita análise e monitoramento complexos. É tudo uma questão de impacto de mudança. Eu julgaria a necessidade de envolver as partes interessadas pelo nível de mudança. Se a mudança não for significativa, então projete o engajamento de acordo.



Engajar-se em um mundo virtual. Conhecer cara a cara é sempre bom, mas não tão fácil quando as pessoas são remotas. É claro que a tecnologia nos permite conversar cara a cara, não importa onde estejamos, mas há outras coisas que poderíamos tentar.



Encontrar interesses compartilhados/terreno comum. Se alguém foi identificado como um stakeholder, então geralmente seria porque eles têm interesse no projeto. Se não há um ponto em comum, então eles são uma parte interessada relevante? Uma das habilidades do engajamento das partes interessadas é poder se colocar no lugar das partes interessadas. Pense bem sobre o que vai importar para eles – se você não pode pensar em nada, então reconsidere o quão importante eles são para o projeto. (PILKINGTON, 2015, p.2,3).

Atividade Extra

Para aprofundar seus conhecimentos acerca dos temas abordados neste módulo, você pode consultar os materiais através dos links abaixo:

SAMAD, W. G. A. **A Importância da Comunicação no Gerenciamento do Projeto.** 2013. Disponível em: https://www.ietec.com.br/clipping/2016/5-maio/a-importancia-da-comunicacao-no-gerenciamento-do-projeto-walyd-goncalves.pdf

DA ROSA, J. P. C.; ESTEVES, P. C. L. **Gestão das Partes Interessadas no**

Contexto das Metodologias de Gestão de Projetos. V.38, p.13, 2017. Disponível em: https://www.revistaespacios.com/a17v38n21/a17v38n21p13.pdf

Referência Bibliográfica

MONTES, E. **Gerenciamento das comunicações: O que é, objetivo e processos.** 2021. Disponível em: https://escritoriodeprojetos.com.br/gerenciamento-das-comunicacoes-do-projeto .

COLLAZO, J. **Gerenciamento de projetos: cinco etapas para gerenciar seus recursos humanos com eficiência.** 2021. Disponível em: https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/03/22/project-

management-five-steps-to-manage-your-human-resources-efficiently/?sh=3c2953681251



PILKINGTON, A. **engajando as partes interessadas – atendendo aos desafios.** 2015. Disponível em: https://pracademy.co.uk/insights/engaging-stakeholders-meeting-the-challenges

Ir para exercício